

## 第7章 新規高卒採用に関する企業の認知と行為 ——定点観測的インタビューの分析から

### 第1節 問題の所在と本章の目的

「高卒就職研究会」は、1997年→2007年→2017年（今回）と10年おきに、全国数カ所の地域において、公共職業安定所、高校、企業を対象にインタビュー調査を実施してきている。本章は、こうした定点観測的インタビューをもとに、企業が、なぜ・どのように新規高卒者を採用（の抑制・停止を）しているのかを明らかにする。

定点観測的インタビューの強みは、行為者（ここでは企業）レベルのミクロ・ヒストリーに定位しながら、行為者の認知と行為を、経済・社会・行政レベルのマクロ・ヒストリーとの関係性のなかで、より明瞭に把握できることであろう。言い換えれば、経済・社会・行政のマクロな変化のなかで、調査対象がどのように企業活動を展開し、どのような理由づけをもって新規高卒者を採用したりしなかったりするのかが、相対化されて見えてくるということである。

この「相対化」とは「歴史的相対化」であり、本章の方法論的なカギに他ならない。新規高卒就職に関心のある研究者は、「高校生は将来的にいつまで・どのくらいの規模で採用されるのだろうか？（採用してほしい、高卒就職は無くなるべきではない）」という出発点的な問い（と、おそらく、願望的な背後仮説）をもっている。この問いに答えようとすれば、新規高卒求人の増減が、循環的変動によるものなのか構造的変動によるものなのか、見極める必要がある。ただしこれは、長期的趨勢を調べることで、ようやく事後的にわかってくることだし、しかも、「少なくとも現時点では」という留保付きの見極めでしかない。「歴史的相対化」とは、このような意味である。

より具体的に説明するため、過去の調査を取り上げてみよう。まず1997年調査について。新規高卒求人の直近のピークは1992年の1,673千人、しかるに1997年は518千人（第1章の図表1-4, p.9）。わずか5年で、なんと7割もの減少を見たうえに、求人数は底を打つのか、もっと下がるのか不透明であった。加えてインタビューでは、新規高卒就職者の資質に関して否定的な見解が多く語られた。かくして当時の「高卒就職研究会」が、構造的変動——海外生産比率の上昇と技術の高度化、および高学歴・中途・非正規代替——ゆえに、今後の新規高卒求人は質量ともに回復は見込めないであろう、との見通しをもったのは（日本労働研究機構1998）、当然といえば当然であった。

ところが、いざなぎ景気（2002年2月～2008年2月）のなかでなされた2007年調査では、小さな変化ながらも、新規高卒採用の再開や回帰が確認された（筒井2008a）。求人規模は合計333千人と1992年の2割程度でしかないが、当時では求人数の底（219千人）を打った2003年から、求人倍率とともに徐々に回復の途にあった（上記の図表1-4）。

つまり好況期になされた2007年調査で私たちは、不況期になされた1997年調査を相対化

し、プラスの変化を観察した。不況期の新規高卒採用抑制（中途・非正規代替）のため、従業員構成の高齢化が進み技能継承への懸念が高まってきており、新規高卒採用を再開する企業が出ていた（筒井 2008a）。構造的変動に見えたものが、実は循環的変動であった。

では、新規高卒採用は、循環的変動によって増減するにすぎないものなのか、それとも、企業は新規高卒就職者を積極的に意味づけ、新規高卒採用への回帰を選択しうるものなのか。2007 年調査では、2000 年以降は大卒と専門学校卒へと切り替えていた東京 C 社（ホテル）が、大卒の玉石混濁化と専門学校卒の量的縮小を理由に、「4 年間やっても極端な話、18 歳と変わらないんだったら、18 歳から会社として育てたほうがいい」と判断して、高卒採用に回帰していた（筒井 2008a, p.103）。このような「戻り現象」（筒井 2008a, p.104）は、構造的に定着しうるものなのだろうか。

この問いは、10 年（以内）といったタイムスパンでの比較では解明できまい。構造とは、「諸要素間の相対的に定常的な関係パターンから成る全体」（森岡・塩原・本間編集代表 1993, p.428）である。相対的定常性といっても、決まった時間的な長さがあるわけではない。それは研究対象に依存している。それゆえ私たちは、長期的趨勢を定点観測的に調べ続けることの重要性を痛感した。もっといえば、これは半永久的作業になるのかもしれない。社会的変化に関する趨勢命題に、差し当たりせよ「決着」をつけるには、かなりの長期的スパンで現象を観察することが不可欠である。かくして「高卒就職研究会」のプロジェクトは、ある点で歴史研究化しつつある。

私たちは、以上のような問題意識をもって、2017 年調査に臨んだ。前回と今回の調査のあいだには、2008 年のリーマンショック、2009 年の政権交代（民主党）、2011 年の東日本大震災、2012 年の政権再交代（自民党・公明党）、2013 年の東京オリンピック（2020 年）開催決定、2016 年の熊本地震といった、新規高卒労働需要に大きな正負の影響を与えるイベントが多々生じた。2011 年の新規高卒求人総数は 197 千人と、2003 年をさらに下回ったが、2016 年は 2007 年水準へと復活し、求人倍率も 2 倍を超えている。なお 18 歳人口については、都市部と地方部とでは大きな違いをともなって変化が進行中である——こうしたタイミングの調査であったことを確認しておく。

調査対象企業は、図表 7-1, 7-2, 7-3 に示す 14 社である。このうち、1997 年→2007 年→2017 年と 3 時点調査となったのは秋田 C 社、東京 B 社、秋田 G 社、I 社、埼玉 E 社の 5 社。2007 年→2017 年の 2 時点調査は山陰 E 社、残る 8 社は 2007 年→2017 年の 2 時点調査となっている。また、今回の調査では、10 年前さらには 20 年前に対応してくださった方から、お話を伺うことができた（秋田 A 社、秋田 C 社、長野 A 社、東京 B 社）。定点観測的インタビューの醍醐味といえよう<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> いずれも 50 前後～60 代の方であった。今回のインタビュー内容を、前回・前々回の反訳やケース記録と比較すると、自身と企業の半生をふり返るような語り、そして次世代への育成的なまなざしが印象的であった。これは、「人間は次世代の育成をとおして、自分のなかに歴史を読み込めるようになる」、つまり、社員や「子ども…

なお、筆者は「高卒就職研究会」には2007年からの参加であり（労働政策研究・研修機構2008a）、以下の分析では、2007年調査と2017年調査については反訳・ケース記録・入手資料、1997年調査についてはその報告書（日本労働研究機構1998）をデータとしている。

本章の構成は以下のとおりである。次の第2節は、新規高卒就職者をなぜ採用しているのかを、続く第3節は、どのような新規高卒者をどのような手法で採用しているのか・それはなぜかを明らかにする。最後の第4節は、知見を整理し、今後の高卒就職研究の枠組みについて考察を述べる。

## 第2節 新規高卒就職者をなぜ採用しているのか

新規高卒就職者をなぜ採用しているのか。その理由は、「どんな職種に」と「誰を就けるか」という2つの次元において整理できる。すなわち、第1に、技能職・現業職か、あるいは、技術職・総合職か。第2に、新規高卒者か、他学歴新卒か、中途採用者か、非正規従業員か。比較考量の結果、「高卒が適している／適していない」と判断される。これら2つの次元について、順に見ていこう。

### 1 「どんな職種に」という次元

結論を先取りして述べると、技能職・現業職か、技術職・総合職か、という点では、圧倒的に前者が観察された。彼らが従事することを予定されている技能職・現業職（直接工、間接工、現場監督、販売、理美容）の仕事の性質・レベルは、ほとんど変わっていない。

**製造業**：まず製造業（産業廃棄物処理業・機械等修理業含む）を見ると（図表7-1）、2017年度の採用活動において、いずれの企業も、機械オペレータ、現場技能職、ライン工などの求人を出しており、それは2007年あるいは1997年においても、同様であった。かつ、それら技能労働の性質・レベルはほとんど変わっていない。たとえば秋田A社（鋼材加工、金型製作、鋼造物施工など）は、次のように述べている。

「やはり基本的にはOJTが中心……そういったOJTとしては……大まかに秋田A社のなかには、溶接と、あとは機械のオペレータ、この2つの職種に限定されているんですよ。

そういった面では、溶接は溶接の資格を取っていただく」（2007年）

「まず工場に配属されれば、技能者として、個々の、溶接とか機械加工の技量を高めていくというふうなかたちになります」（2017年）

---

を育てることによって自他の違いや共通点に驚きつつ、ああ、自分の成長や生きてきた時代とは、かくかくしかじかのものであったんだ、という解釈がすうっと入ってくる。いままでとは違った人生の風景が見えてきて……子世代のことを理解するようになっていく」（筒井2016, p.60）ということなのではなからうか。人材育成のまなざしの変化については、第3節で言及する。

いみじくもドラッカー（1993=1993, p.112）は「…技能は緩慢に変化し、しかも稀にしか変化しない。石工の技能をもつあのソクラテスが、今日生き返り、石切り場で働いたとしても、違いは、ギリシアの神ヘルメスの柱石の代わりに、十字架をもつ墓石を刻まなければならないということぐらいである。道具も電動になっているだけで基本的には同じである」と指摘した。石を切削・彫刻するという、労働者がなすべき動作は変わっていないのである。

これは、溶接や機械加工（鉄の切削や折り曲げ）にも当てはまる。道具はさまざまに進歩しているが、労働者がなすべき動作は不変である。それゆえ、秋田 A 社が社員に取得を要請する（日本溶接協会の）溶接資格は、ほとんどが手溶接技能のそれである<sup>2</sup>。島根 B 社（パッキン、樹脂製品製造）の旋盤技能についても同様にほとんど変わっておらず、自動機で削るのか、手動機で削るのかの違いだけである。

また長野 A 社（電線、電子部品製造）が指摘する、機械オペレーション職場で求められる動き方も、2007 年と 2017 年とで変わっていない。

「どうしても製造業で…[工程が]長い製品がありますので、工程がやはり長くなって、結局、チームワークで仕事をするということになります」（2007 年）

「製造の作業指示書どおりに如何にルールを守ってきちんと製造するかということ、それが品質保持につながりますので…そういったこと[自分の失敗など]を素直にきちんとお互いのチームワークのなかで伝える…ということが一番のポイントになります」（2017 年）

ここに変わず表明されているのは、ひとつには作業指示（書）にしたがうこと、いまひとつには、それを前提としたチームワークとコミュニケーションの重要性である。前者については、これもドラッカーが「工場の機械オペレータは、指示によって動く。何をするかだけでなく、いかにするかも、機械が規定する」（1993=1993, p.123）と指摘している。したがって、指示内容を理解したうえで自身の動作をそれにアジャストするのがオペレータのなすべきことである。それは、高知 A 社が説明するように、「実務職としてラインのなかでチームの一人として仕事を」こなす「現場のルーティン作業」（2017 年）であるため、「大卒の技術職ポストに高校生[新規高卒就職者]が後でなることはない」（2007 年）<sup>3</sup>。

<sup>2</sup> 日本溶接協会のウェブサイト参照（2018 年 2 月 18 日）。<http://www.jwes.or.jp/>

<sup>3</sup> ただし、興味深いことに、高知 A 社は、この能力評価を変更し、大卒の技術職ポストに新規高卒就職者を抜擢する制度の運用を開始している。第 3 節を参照。

図表 7-1 インタビュー対象企業一覧（製造業（廃棄物処理業・機械等修理業含む））

企業	事業内容	1997年	2007年	2017年
秋田 A社	鋼材加工、 金型製作、 鋼造物施工 など	<聴き取り無し>	①溶接や機械加工オペレータなど技能職、体力重要、②製造企業はある程度長期的視野に立った採用が必要、③高卒は毎年、技能工を採用してきた。④現場のOJTが中心、各人は年間目標を設定、⑤ものづくりへの関心と適性が重要。筆記試験は漢字と四則計算程度。	①溶接や機械加工オペレータなど技能職、②業況上向きによる人手不足の解消、③リーマンショック後に採用を手控え高校と関係が切れ、現在腐心、④育成は各事業部任せ、⑤漢字の読み書きと計算問題、適性検査。元気・やる気重視。
長野 A社	電線、電子 部品製造	<聴き取り無し>	①機械オペレータ、②2002年に大規模リストラ、最近業況上向き。③2000年を最後に2007年3月卒(4人)までは採用なし。業況を見つつ人数は慎重に考え採用していく、④OJT中心、製造品目の異なる職場への異動はほとんど無し。一人前の目安である夜勤は、早くて半年、平均して一年。⑤学科不問、適性検査と作文、面接。受け答え、チームワーク力。	①機械オペレータ、②業況好調、で人手不足、また20代が手薄、③事業再編終了の2014年3月末までは飛び飛びの採用、④一人前(夜勤をこなせる)になるには1-3年、班長は30代前半、係長は30代半ば、⑤適性検査も行なうが、コミュニケーション能力、チームワーク力は品質保持の基本、ゆえに人柄重視。
島根 B社	パッキン、 樹脂製品製 造	<聴き取り無し>	①機械オペレータと生産技術、②団塊世代の退職開始、20代がほとんどいない、技能継承の必要性、③バブル崩壊後、高卒採用手控え、2001、2002年、2007年と採用。2007年入社者と来年度以降は生産技術=CAD設計など。高卒でまだ大丈夫、選択肢がそののみ。④生産技術の育成には10年かかる。技能工は基本的に同一職場で機械オペレーション、⑤面接とSPI、どちらからといえば面接重視。	①ライン工と、資格・技術の必要な技能工(旋盤や合成ゴムの配合など)、②需要拡大の見込める産業ロボットの開発生産に注力、業況好調ゆえ人手不足、③リーマンショック後採用ゼロの年もあったが、継続的に新規高卒者を採用、大卒シフトは考えていない。④従来どおりの等級制度を継続。⑤素直さ・元気が成績よりも重要。
山陰 E社	家具・内装 材の製造・ 施工	①機械オペレータ、②若年者の地元定着を目的に誘致された経緯ゆえ、地元高校からの採用中心、③年齢構成考え、毎年10人高卒採用が目標だが、15年ほど前と比べると著しく基礎学力が落ちた。ゆえに、I or Uターン、ポリテクから技能工とりたい、④⑤一般常識(物理・数学・社会・国語・英語)、面接、適性検査。	<聴き取り無し>	①機械オペレータ、②2008年に廃業、従業員が出資し現会社設立。2015年に在大阪商社の100%子会社に。③高卒は2015年に1名採用、業況厳しいが技能継承の必要があり、今年度も高卒求人を出している、④年齢や学歴により決まったキャリアルートがあるわけではない、⑤<不明>
高知 A社	農業機器・ 部品製造、 金型製造	<聴き取り無し>	①現場技能職、大卒技術職ポストに後々高卒が就くことはない、②50-60代が多く退職が続くので若手採用・育成が必要、③毎年、2校から指定校推薦で計2名程度採用。高校が、企業ニーズに合わせ優秀な生徒を送り込んでくれている。質は落ちていない。④部署内でローテーション、一人前になるには3-5年。一人前になるには10年必要。⑤面接、確認程度。	①現場技能職、チームの一員としてルーティン作業、②ここ10年、売上は微減、経常利益は横ばい。設計技術者不足気味、今年度より、O→G転換制度開始。若い高卒社員4-5人が転換、期待通り。③毎年、指定校推薦(近隣工業2校)で2名程度採用、④30代前半で専任班長、⑤評定平均4点台、高校が優秀な生徒を送り込んでくれる。

企業	事業内容	1997年	2007年	2017年
秋田 B社	産業廃棄物処理	<聴き取り無し>	①産業廃棄物焼却炉のオペレータ。②鉱山閉山による廃業企業の従業員吸収が母体で、新卒採用は定年退職者補充中心、③この10年で10人程度、今年の採用は無し、来年、再来年は出す予定。④一人前になるには4-5年、早い者は6-7年目で班長。⑤四則計算や漢字の書き取り、元気のいい生徒。とはいえ危険物乙4合格のため基本的には頭のいい人を。	①産業廃棄物焼却炉のオペレータ。②昨年新御炉が稼働開始、2015～16年度に多くを採用(高卒と一般)、③そのため今年度は募集なし、④技能習得はOJT中心。班長は30代前半くらい。近年、昇進テンポが落ちている、⑤現場作業=オペレーションに向く者を採用。ただ、危険物乙4は合格してほしい。
東京 A社	車両と駅設備のメンテナンス	<聴き取り無し>	①車両メンテナンス技能、②2000年代前半、一時採用をやめていたが、技能継承重要、中断しないように採用していく、③高卒を採っているが、基礎学力低下を憂慮、一部大卒技能工に代替する可能性あり、④OJT中心、職場内ローテーションをしていく、⑤面接、クレベリン、四則計算・漢字の筆記試験。面接最重要視、油まみれを厭わず、我慢強いこと。	①車両メンテナンス技能、②大卒技能工(現場技術職)の処遇が難しくなっている、③首都圏では高卒採用は久しぶり、鋭意努力中、④資格取得支援制度があるが、技能習得はOJT中心。班長は30代前半くらい。⑤学力試験は足切り程度、面接・人物重視。

①採用職種、②高卒採用・非採用・再開の経緯など、③採用実績・採用予定、④技能形成・キャリア形成、⑤採用試験、重視する資質など。

**建設業**：建設業の現場監督職はどうだろうか(図表7-2)。秋田C社は、「図面の作成はコンピュータとかCADが進んで」きていること以外には、「建築業の仕事自体が何十年前前からあまり変わっていない」(2017年)と述べる。つまり、「見積もりの作成、業者への連絡」をはじめ、「工事段取りを遅滞なく管理して遂行して」いく(2017年)という現場監督の仕事に変わりはない。最初は上司が作成し、後には自身が作成する工期管理書にのっとったうえで、各所・各人とのコミュニケーションをとりながら工事を進捗させるのが仕事である。それゆえ現場監督の適性としては、「簡単な漢字の読み書きと一般的なところ[＝一般常識]」ができることを前提に、「元気がある」ことが重要となる(2017年)。この点は10年前も同様で、「リーダー的な素質」(2007年)と表現されている。

埼玉A社の語りも、秋田C社との共通性が大きい。現場監督の仕事は、「現場に出て、外でする仕事」だが、「つるはし持って、スコップ持って」といった「肉体労働」ではなく、施工管理に他ならない(2017年)。それゆえ、資質としては、「明るくて、やる気のある子が一番」で、適性検査の学力的部分は「よほどひどくなければ」大丈夫、と判断している(2017年)。10年前も同様で、「勉強よりは、やる気、元気の良さ・・・ハキハキしていたり、受け答えがしっかりしている」ことが重要である(2007年)。

図表 7-2 インタビュー対象企業一覧（建設業）

企業	事業内容	1997年	2007年	2017年
秋田 C社	土木・建築	①現場監督、②&③質の問題があり、1994年入社を最後に高卒から大卒・短大卒に切り替え。④かつての高卒は4年間教育したら一つの現場をもてるくらいになったが、現在はもう少しかかる。3-4年が教育期間、3年目に土木or建築施工管理技士合格を目指す、これが一人前の目安、⑤<非該当>	①現場監督、②2002年に民事再生、20代が不在となり危機感、若手の採用と育成が重点課題に。無理をしてでも毎年1,2人を採用していきたい、ただ、短大程度を一番採用したい、③1998年より高卒は非採用。2002年より大卒・短大卒も非採用。④一人で現場をもてるには6年程度かかる、⑤現場監督としての高卒採用を考えているが、具体化はしていない。リーダー的素質が必要。	①現場監督、②2011年の合併を機に新卒採用再開、やる気があれば学歴・学科ともに不問。③この6年で男性10人。④建築業の仕事自体、何十年前から不変、一人前になるには5-8年、年に10現場ほどこなし工期管理を覚える。⑤簡単な漢字の読み書きと四則計算、元気であることが適性としてまず重要。
埼玉 A社	土木	<聴き取り無し>	①現場監督、②バブル崩壊後、高卒は完全に手控え、有資格者を中途で。だが社員高齢化是正の必要が出てきた、③2006年より高卒採用復活、だが売り手市場、そもそも土木科・建築科の高校生が少ない。④土木施工管理技士2級は高卒だと5年の実務経験必要、つまり採用後育成必要であり重要、⑤勉強よりは元気が良く受け答えがハキハキした者がよい。筆記試験は無し。	①現場監督、②現会長の息子が大手建設より2003年に戻って以来（社長就任は2015年）、新規高卒を積極採用へ、③高卒採用は2007,08,それから2013, 14, 15, 16, 17.、大卒・短大・専門と同じ扱いで採用、学歴差はあまり感じない、④まずは土木施工管理技士2級取得のために専門学校に通わせる(5年の実務経験必要)、会社負担、⑤現場監督の資質としては、学力より人柄重視。

小売業、理美容業：続いて、小売業、理美容業を確認しよう（図表 7-3）。東京 B 社での仕事には、工場でのパン・ケーキ製造と店舗（パン窯がある）での販売とがあるが、ここでは後者を取り上げる。秋田 G 社、東京 B 社、I 社は、少しずつ業態が異なるものの、職務は接客・販売という点で共通する。

秋田 G 社は、「誰もが店で“客扱い”をやってもらう」仕事（日本労働研究機構 1998, p.181）、「小売業というのは、やはり接客」（2007 年）、「年上の方々と話す」のが「秋田 G 社に入ったときに一番使うコミュニケーション」（2017 年）と、一貫性がある。東京 B 社も、「パンを通してどういうことができ、お客様が喜んでくれるのかなということを中心に考えよう」という「ホスピタリティ」が重要（2007 年）、「パン好きな君たちがパン好きなお客様にどう対話をして、自分が目標設定はどうやりながら頑張っていけるかということを中心に考え」ることを重視している（2017 年）と、変わりがない。

I 社は、新規高卒採用は 2004 年まででその後は大卒・短大卒へとシフトしたが、「販売の職業には向き不向きがある」（日本労働研究機構 1998, p.203）、「やはり人柄で勝負…もうそれが何と言っても強み、もうサービス・小売業の大きな財産、それだけで能力が高いということになる」（2007 年）、「そんなに難しい職業じゃない」が、「表現力」豊かに、かつ、「問われたことに対して如何に回転よく、端的に答えられるか」（2017 年）という技能が不可欠の仕事である。

図表 7-3 インタビュー対象企業一覧（小売業、理美容業）

企業	事業内容	1997年	2007年	2017年
秋田G社	スーパーマーケット、ショッピングセンター	①販売職、②県内のみならず東北地方全体に店舗数増加中、③毎年30人は高卒がほしい。最近、大卒採用が叶うようになった(数名採用)。④部門アシスタントを2年ほどで部門長代理、そこで2-3年すると部門長、そこで3-10年すると店長(代理)、スーパーバイザー、バイヤー、⑤筆記(漢字の書き取り、値引き計算など)、作文、面接。明るくハキハキした受け答え、身だしなみ、つまり営業・接客の適性を見る。	①販売職、②毎年の定年退職者、また30代が手薄であることを勘案し、毎年、専門卒、短大卒、大卒を15~20人採用。ただし、未充足の場合は高卒でもよいかもしれない、③高卒は2003年入社が最後。離職率が高い。また、ポスレジはスキル不要、パートナー社員で可能(その比率アップを進めてきた)。正社員には管理業務(店長、スーパーバイザー、バイヤー)を、ならば、大卒。④大卒は1-3年で部門長、さらに5年程度で本部のマネジャーやバイヤー、スーパーバイザー、⑤大卒採用は、筆記40%、面接60%、合格ラインは70%。接客に向いているか。	①販売職、②大卒採用の未充足が続き、パートナー社員の補充も困難、また、娘・息子のいるパートナー社員が高卒採用に期待。なお、これまでの大卒中心の採用で育成制度を整備したら、2011年入社の高卒は辞めていない。③高卒は2003年入社を最後に一旦途絶え、2010、2011年と採用、しかし再び途絶えて2017年度再開、④店舗での販売を6~7年、その後、部門長となり、さらに5年程度で本部のマネジャーやバイヤー、スーパーバイザー、⑤適性検査と四則計算、面接では自分の考えをしっかりと話せるかを見る。
東京B社	パン・ケーキ製造・販売	①パンとケーキの製造販売(工場or店舗)、②大卒採用は駆け引きが有りコスト大きい。我が社には高卒で活躍できる仕事が多い、高卒の質が落ちたとは感じていない、③設立の1985年は25人、以後10人台の採用を継続、④製造では、最初の2-3年に7部門を経験、次の4-5年で工程管理のできる工長(一人前)、その上が職長、副工場長、工場長。店舗では、高卒だと、最初の2-3年をすぎると店長補佐、そこから3-4年で店長。大卒は1年で店長、⑤一般常識、適性検査、面接。面接重視、パン・ケーキ作りの意欲を見る。	①パンとケーキの製造販売(工場or店舗)、②近年、売上げ増加、大型店舗の出店が続いてきた、③来年は高卒25、専門卒と大卒で10人採用したい、④2006年4月より職務階梯を変更、8つの機能別にProfit Unitを置いた。殆どのユニット長を2-12年目の若手が担当。店舗では、大卒だと1年、高卒だと早く(小規模店で)2年で店長、⑤面接重視、心根や明るさが重要。会社の理念・特長に関する独自の穴埋め試験もする。ある程度の偏差値は必要。100点満点で20点とかでは困る。	①パンとケーキの製造販売(工場ないし店舗)、②従来どおり高卒が主力、今後とも採用、③ここ10年間、毎年10~20人台で採用、④一人前とは、工場なら一通りの工程が出来るようになった段階でJBMAのB検定受検推奨、約3年を想定。店舗なら、高卒で早いと2年で店長。⑤一般常識と、会社の理念・特長に関する独自の穴埋め試験。挨拶などあたりまえのコミュニケーション能力が重要。
I社	百貨店	①百貨店での販売、②今後10年くらいしか高卒をとらなくなるだろう。高卒を減らして短大卒を増やしていく。高卒採用は不自由、大卒・短大卒はいろいろ吟味しての採用可能。短大卒は回転が速くて人件費抑制できる、③④高卒は2年でひとまず戦力となり、ひとつの売り場を任せるとなると5-6年=チーフ(係長の下)となる、⑤高校の成績はあまり重視しない、販売適性を見る。	①百貨店での販売、②2002年に閉鎖した支店と子会社の従業員を一部吸収、かつ業績も低迷。今後は定年退職を非正規で入れ替えていく、③高卒販売職は2004年が最後、大卒と短大卒で毎年数名ずつ。女性の勤続が10年へと伸びた、逆に新卒採用絞り込み、④3つの売り場を3-4箇所経験し、係長に。10年程度。⑤<非該当>	①百貨店での販売、②業績不芳、不人気業種、③高卒販売職は2005年の5人を最後に採用していない、大卒と短大卒のみ、今後も高卒は採らない、「地元の好きな良い子」が地元の短大から来ている。④異なる売り場をローテーションしていく、⑤<非該当>
埼玉E社	美容院	①理容師・美容師(の見習い)、②高卒を採用する、理美容が高卒は採らない、③理美容見習い40人、④一人前になるのに6年。その後は店長やエリアマネジャーなどに昇進する。日常の挨拶など、常識を知らないのを、それを前提に躰から教育訓練が必要である。⑤面接のみ、学校の成績はあまり重視しない。技術を覚える仕事だから芯の強い子を選んでいる。	①理容師・美容師(のアシスタント)、②高卒採用が中心であることは40年以上不変、専門卒は賃金高くクセが付いている。③グループ会社の専門学校あるいは通信教育を併用、それぞれ30人(就職進学)、10人、④キャリアパスも従来と同様。アシスタント2年、ジュニアスタイリスト3~5年、スタイリストで一人前。その後は店長やサロンディレクター(複数店舗管理)や本部、あるいは10年余で独立、⑤面接のみ。受け答えを見る。ただし、国家試験合格のため、高校の評定平均は5段階で3くらいの成績は必要。	①理容師・美容師(のアシスタント)、②高卒採用が中心であることは50年以上不変、③だいたい、理容アシスタント30人、美容アシスタント10人、という規模できた、グループ会社の専門学校あるいは通信教育を併用、④キャリアパスも従来と同様。アシスタント2年、ジュニアスタイリスト3~5年、スタイリストで一人前。その後は店長や本部など経営側、あるいは独立、⑤評定平均は2点台に下がった、その分、入社後の研修を手厚くしている。



もちろん、秋田 G 社、東京 B 社、I 社のいずれも、対面的な“客扱い”だけでできればよいのではなく、いずれはバックヤードのさまざまなランクの業務をこなしていくことを期待されていることはいうまでもない。

理美容業はどうだろうか。埼玉 E 社の語りを見てみよう。「重要なのは美容師理容師になりたいという本人の気持ちで、「器用さはあまり関係がない」(日本労働研究機構 1998, p.144)、「技術は練習して、誰でもある程度できるようになる…問題は接客のほう…やっぱり人あたりだったり、話し方であったり、表情であったり、そういうところが大事な要素ではあります」(2007 年)、「ほんとにこの業界は、主役はそこで働く人間なので、機械で物をつくるというわけにはいかないの、そこでの技術を身につけて」いく (2017 年)。興味深いのは、ある一定水準の技能の修得には、もともとの素質よりは練習のほうはずっと重要だという点である。なおもちろん、接客業であるがため、ホスピタリティは不可欠である。

以上確認したように、直接工、間接工、現場監督、販売、理美容といった技能労働の性質・レベルは、この 10 年ないし 20 年、ほとんど変わっていない。それを反映して、一人前になっていくルートもまた、大きくは変化していない<sup>4</sup>。たとえば、秋田 G 社 (スーパーマーケット、 SHIPPING センター) では、部門 (精肉や野菜など) への配属→部門長代理→部門長→店長・スーパーバイザー・バイヤーというルートをたどっていくことに、1997 年→2007 年→2017 年と変わりが無い。またたとえば秋田 B 社 (産業廃棄物処理) では、産廃物受け入れの補助→受け入れ→廃棄処理各工程のローテーション→班長、といったルートを、2007 年も 2017 年もとっている<sup>5</sup>。

## 2 「誰を就けるか」という次元 (他労働力との比較考量)

このように、技能労働の性質・レベルがほとんど不変であるとしても、新規高卒労働力がそれに適すると判断するか否かは別問題である。ましてや、技術職・総合職となるとなおさらであろう。では、「適していない」と判断されるのはどのような場合か。インタビューデータからは、さしあたり 3 つ考えられる。

- (a) 新規高卒労働力があとうとしても、不況期や事業再編成期にあるため採用抑制が必要で、中途・非正規代替を行なう場合
- (b) 新規高卒労働力が能力的に低下していると認識し、高学歴代替を行なう場合
- (c) 技術職・総合職はやはり、一定レベル以上の訓練を積んだ高学歴者が相応しいと見

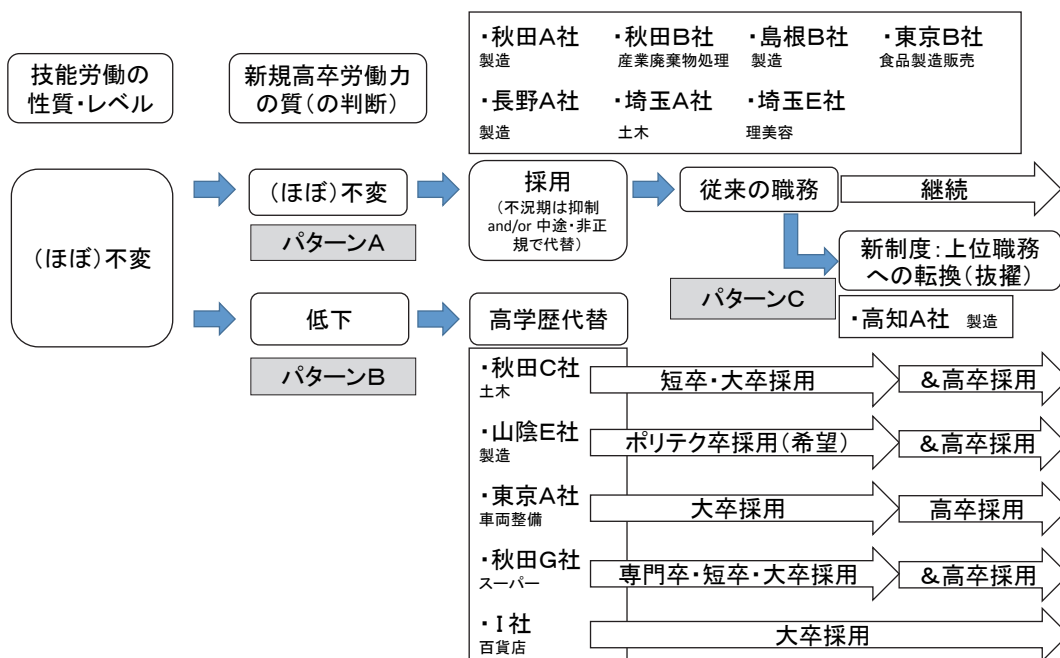
<sup>4</sup> ただし、一人前 (その定義は企業で異なる) になるまでに要する時間については、やや長期化していると認識している企業もある。

<sup>5</sup> 秋田 B 社のインタビュー対象者は、班長への昇進は時間を要するようになっている、と指摘した。2007 年には、早い者は 6~7 年つまり 20 代半ばで班長になっていたものが、2017 年には、早くても 30 代前半ということだから、7~8 年程度遅くなっている勘定だ。

なす場合

(a) では、好況期の訪れや事業再編成の終了によって、再び新規高卒者が採用される。つまり循環的な変動である。(b) は構造的な変動で、1997年・2007年インタビューで多く観察された。ただし、新規高卒回帰という「戻り現象」も、ホテル業の東京 C 社で観察された。興味深いことにこの「戻り現象」は、2017年インタビューで増えていたのである<sup>6</sup>。なお(c) では、この認識を変更して技術職に高卒者を抜擢して就けるという選択をとった企業が今回の調査で1社観察された。

図表 7-4 新規高卒労働力と他労働力と比較考量した結果としての採用行動（概念図）



(a) (b) (c) それぞれの流れをふまえて展開しているものをパターン A、パターン B、パターン C とし、その全体像を図表 7-4 に示した。パターン A は 7 社、パターン B は 5 社、パターン C は 1 社である。以下では、いくつかの事例を挙げながら説明していきたい。パターン A については長野 A 社（電線、電子部品製造）を、パターン B については秋田 G 社（スーパーマーケット、 SHIPPING センター）と東京 A 社（車両と駅設備のメンテナンス）を、パターン C については高知 A 社（農業機器・部品製造、金型製造）を取り上げる。

<sup>6</sup> 残念ながら東京 C 社は、業務多忙のため、2017 年調査ではインタビューが叶わなかった。

### 長野 A 社: 循環的な採用変動(パターンA)

2007年の聴き取りでは、同社は1990年代後半、IT産業の進展を背景に、光ケーブルの生産などで売り上げを伸ばしていたが、2001年3月期になると「ITバブル」が崩壊、急激で大幅な業況悪化を経験した。そこで取られた対応は、国内工場の東南アジア移転、それにとりまなう大幅な人員整理(2002年、早期退職優遇制)、新規高卒採用の抑制(2000年4月入社を最後に2007年4月入社まで採用なし)、であった。また2017年の聴き取りでは、リーマンショック直後の2009年と、2011～2013年の3か年度に再び、早期退職優遇制度を初めとした事業再構築を実施、この間も新規高卒採用を抑制している(資料編のケース記録 p.322を参照)。

一般に業況低迷期には、コスト削減が最優先される。それゆえ雇用に関しては、人材育成コストを削減する観点から中途採用者の雇用が、また、当座をしのぐという観点から非正規従業員の雇用がなされることが多い。2000年代から2014年くらいまでにおける長野A社についてもこのことが当てはまる。この時期に増加した非正規従業員は、公共職業安定所のトライアル雇用と製造派遣による技能工であった。当時のインタビューによれば、製造派遣は、「やはり早期退職優遇制実施の2002年から2003年ごろから」であり<sup>7</sup>、「それまでは事務系の派遣ぐらいしかなかった」。ところがこのあと、製造派遣は急増していく。同社の直近の有価証券報告書を確認すると、正規従業員数と平均臨時雇用者数との比率は、2013年3月期の3:1から、2017年3月期の3:2へと、後者が急増している。

業況低迷を背景とした事業再構築は2014年度3月期をもって終了したものの、その取り組みは比較的長期にわたったため、正規従業員構成の高齢化によって技能継承に課題が生じてきた。製造派遣への依存に限度があることもさらに意識されよう。40代に手薄感のある同社では、いま新規高卒を採用しないと20年後が心配であるという。加えて、再び業況が上向いて労働力需給が逼迫している。それゆえ、現時点では新規高卒就職者の採用を積極的に進めていくことが適切であると判断されている。

このように、不況期には新規高卒採用を抑制し、好況期には再開・拡充して、拡大した業務に対応したり、技能継承がスムーズに進むよう対処することは、長野A社以外にも、秋田A社、秋田B社、島根B社、東京B社、埼玉A社、埼玉E社に確認される行動(パターンA)である。

### 秋田 G 社: 変化した因果推論のまなざし(パターンB)

秋田G社は1997年→2007年→2017年と3時点でインタビューができています。1997年には、毎年30人は高卒がほしい、他方で大卒採用が数名叶うようになった、と述べられている。これが2007年になると、高卒採用は2003年4月入社が最後である、とのことだった。

<sup>7</sup> 製造派遣の解禁は2004年からである。

採用停止の理由は、高卒者の離職率が高いこと、ポスレジはスキル不要でパートナー社員で対応できること、また他方で毎年、専門卒・短大卒・大卒を15～20人採用できていることが挙げられていた。つまり、1997年から2007年にかけて、高卒超学歴者の採用が容易になり、かつ高卒者よりも労働力として高い評価を付していた。2017年のインタビューになると、2010年、2011年と高卒採用を再開したものの、再び途絶え、2017年度に再開したことが述べられた。

2017年度の再開の理由としては、大卒採用の未充足が続き、パートナー社員の補充も困難なことが大きい。では、この新規高卒採用の再開は「やむを得ない」といった消極的理由による選択なのであろうか。新規高卒就職者は離職率が高く、高卒超学歴者のほうが能力が高いけれども、採用できないのだから仕方がないという消極的選択は、できれば避けたいと思うのが、これから取ろうとする（高卒採用という）行動を自他に対して納得させたい・正当化したいと思うのが、人間の性ではなかろうか。

秋田G社の事例が興味深いのは、同社が、2011年度入社の高卒者は就労継続していることを見出し、その原因を推論し、次のような積極的な認知に至ったことである。曰く、彼らの定着は、大卒中心の採用にシフトして以来、研修やメンターの制度を整備し、上司の指導の在り方を見直してきたことの結果である、と。つまり、キャリア形成意識が高卒者よりずっと高い（と見なされる）大卒社員が増えていくプロセスで、育成の手順や段取りを可視化するという作業に取り組んだ。育成の流れが可視化された職場は、高卒社員にとっても働きやすい職場である。それゆえ2011年度入社の高卒者は辞めていない——こうした因果推論がなされた。すなわち秋田G社は、高卒者の離職率が高いのは彼らの属性というよりは、むしろ人的資源管理体制に原因があったという認識を得た。これは新規高卒就職者を積極的に意味づけるものであるといえよう。

### 東京A社：大卒技能工（＝現場技術職）の処遇の難しさ（パターンB）

2007年調査では、東京A社は、2000年代前半は一時採用を停止していたが、技能継承のためには中断のない採用が不可欠なため、新規高卒採用を続けていく、と語っていた。しかし同時に、彼らの基礎学力低下をきわめて憂慮しており<sup>8</sup>、一部は大卒技能工へと代替する可能性があることも述べられた。当時の処遇制度は、大卒が総合職、短大卒・専門卒・高卒は一般職、という二本立てであったが、大卒総合職の適性には欠けるが現業職としてなら充分採用可能という大卒者の採用と処遇の方途を模索中であった。

かくして当時の私たちは、10年後の2017年調査を待ち望んでいたのだが、それでどうなっていたかという、指摘された可能性どおり、技能工の大卒代替が進められ、首都圏では

<sup>8</sup> 2007年調査のケース記録には、採用されている生徒は、筆記試験で「四則混合算や分数の足し算引き算、√の計算といった問題が、半分以上できている、というレベルである。できない生徒も少なくない」（労働政策研究・研修機構2008b, p.304）と記されている。

ほとんど高卒採用を行なっていなかった（したがって、2017年度は首都圏で久々の高卒採用活動となった）。また、大卒者の採用（すべて技術系）は、ポテンシャル採用（総合職）とプロフェッショナル採用（現場技術職）とに分れられており、後者は技術改善などで現場のリーダーシップをとっていくことが期待される。就職希望者は3:7の割合でプロフェッショナル採用（現場技術職）が多く、かつ、近年は上位校の学生の採用割合がかなり増え、能力やモチベーションの点でポテンシャル採用（総合職）との差がなくなっている。

つまり、2007年に語られた、大卒総合職の適性には欠けるが現業職としてなら充分採用可能という大卒者の割合が減ってきたのである。こうなると、現場技術職の大卒の処遇が難しくなる。卑近な表現でいえば、「オーバースペック」ゆえの課題が生じてくる。この課題を解決すべく、東京A社は新規高卒採用への注力に方向転換をしたのであった。

しかし依然として、かつて憂慮が示された基礎学力の著しい低下は課題のままであろう。にもかかわらず新規高卒者に回帰するには、基礎学力の低下というデメリットに対抗する理由づけが必要であろう。そこで採用再開の根拠としては、工業高校で実技・実習をこなしているためスタート時に一定のスキルの優位や慣れというアドヴァンテージがあることを東京A社は挙げている、と考えられる。

#### 高知A社（農業機器・部品製造、金型製造）：より上位の職種へ（パターンC）

パターンAの企業が、従来と同様の性質・レベルにある技能労働を継続すべく新規高卒を採用（再開）しているのに対し、高知A社では、高卒技能工を技術職へと抜擢する新しい人事制度の運用を2017年度から開始した。これは、新規高卒者の能力評価を上げているという点で注目に値する。

同社の人事制度では、現場技能職のOコース、事務職のCコース、総合職（技能職、営業職）のGコース、管理職のMコースがある。2007年のインタビューでは、「大卒の技術職のポストに高校生が後でなるというのも、これもないんですか」との質問に、「それはないです」、「ある程度の基礎知識と技術がないとだめ・・・やっぱり、高卒と大卒で・・・違います」と明言されていた。

2017年のインタビューでも、生産ラインでみんなで仕事をするOコースと、個人の裁量で目標管理をしながら仕事をするGコースとでは、求められる能力（と、したがってその評価方法）が異なることが指摘された。つまり、ラインのなかで現場のルーティンをこなす仕事と、設計や品質管理といった自ら設定した課題を解決していく仕事とでは大きく違う。

しかし他方で高知A社は、技術職が不足気味（大卒理系の採用難）であると同時に、工場のフルオートメーション化によって技能工は従来ほど必要ではないという課題状況にある。これに対応すべく、同社で採用している高卒者の「基礎的な能力は高い」ため、OコースからGコースへの抜擢を実施することにした。運用初年度の2017年度には、4～5人の高卒者が抜擢され、期待どおりであるという。

このように、高卒の上位職種への転換（抜擢）制度の開始は、従来の新規高卒者の能力評価を上げているということであり、大きな変更である。ただし、これが可能になるのは、高校との強い実績関係を維持し続けることができているということが大前提であろう。

### 第3節 どのような新規高卒者をどのような手法で採用しているのか・それはなぜか

#### 1 欲する人材スペックと採用方法

すでに前節で指摘したように、新規高卒就職者が従事する技能労働は従来とほとんど変わっておらず、必要とされる能力は漢字の読み書きや四則計算といったレベルの基礎学力と、周囲とコミュニケーションをとる力や明朗さといった人格特性であった。これらを確認する方法としては、筆記試験・作文と面接が実施されており、これも従来どおりである。

しかし他方で、2017年調査で痛感された変化が2点ある。第1は、企業訪問や職場体験やインターンシップが「標準」となっていることである。積極／消極の濃淡はあるにせよ、すべてのインタビュー対象企業が、何らかのかたちで企業訪問や職場体験やインターンシップを実施している。それらは、地域の経済団体や行政（都県の産業部局や教育委員会、公共職業安定所）の事業を活用してなされている場合がほとんどである。

こうした「標準」化は、生徒が実際に企業現場を見て納得すること、企業が面接以外の場面で生徒の人となりを掴むことが極めて重視されるようになったことの反映であろう。このような変化は、1990年代の進路未決定者の増加（荻谷・粒来・長須・稲田 1997）、「七・五・三」転職と表された若者の高い離職率（黒澤・玄田 2001）、その解決方法の模索といった（堀田 2007）、ここ20余年間のいわば「選抜からマッチングへ」という試行錯誤の結果であると考えられる。

2017年調査で痛感された第2の変化は、人材育成のまなざしの変化である。それは、若手（自分より下の年代）に対する上司の接し方や育成方法についての語りにも現れている。「叱るのではなく、褒めて伸ばす」「冗談の一言も言って笑わせて、じゃあ何かいい方法を一緒に考えようかというようなやり方になっている」「昔と違って、どなたたらすぐ来なくなるから…教えるほうも気をつかってやってもらっている」「打たれ強い打たれ弱いということよりも、いかに本人のやる気を引き出して前向きにきちんとやってもらえるようにするか…に力を注いでいる」——などなど。

このような変化には、若者側の要因もあろうが、上司の世代的変化が大きいのであろう。現在の上司世代は、「人生100年時代」といわれるように、以前の上司世代よりも、人びとの寿命がより長期化した時代の壮年（成人）層である<sup>9</sup>。寿命の長期化は壮年（成人）期の長期

<sup>9</sup> イメージしやすさのために、仮に第一次ベビーブーム世代（1947～1949年生まれ）と第二次ベビーブーム世代（1971～1974年生まれ）とで比較するならば、1997年調査と2007年調査時点で第一次ベビーブーム世代は48～50歳と58～60歳、第二次ベビーブーム世代——多くが1994年の「就職氷河期」を経験している——は2017年調査時点で43～46歳である。

化をもたらす。エリクソン（Erikson=Erikson, 1997=2001, pp.88-89）を援用していえば、生殖性や生産性や創造性の発揮によって充実しながらも、徐々にその停滞や喪失を受容していかなければならない壮年（成人）期という人生の時期を、より長いこと過ごすのである。自分が何かを達成していくことは、いわば頭打ちになっていく／なったことを痛感せざるを得ない、長い時期を過ごすのだ。

だとすればなおさら、「生殖性対停滞という対立命題から現れる新たな「徳」、つまり「世話」は、これまで大切に（care for）してきた人や物や観念の面倒を見る（take care of）ことへの、より広範な関与」によって「次の世代の強さを育む」ことは、重要性を増すであろう。人材育成の構えの変化は、このような世代／人生の構造的変化の文脈で解釈することができる。

## 2 企業優位の選抜の困難——循環的要因と構造的要因

第2節で確認したように、1997年あるいは2007年調査では、新規高卒者の能力不足を理由に大卒など高学歴者の採用へと切り替えていた企業のなかにも、新規高卒採用へと回帰するところがあった。しかし昨今の現状は、好況のため労働市場はいつそう逼迫し、全般的にいつて新規高卒者の採用自体もなかなか叶わないというものである。卑近な言葉でいえば、企業は「あまり選り好みはできない」、「来てくれたら御の字」という状況なのである。これは1997年調査において、厳しめの言葉で語られた、高卒就職希望者の能力評価と対照的だといえる。

このように、好況期は企業優位の選抜が困難となり、不況期はそれが容易になる。たとえば理美容の埼玉E社だと、次のようである。1997年調査では、理美容学校卒よりも高卒が良いと述べる一方で、挨拶など常識を知らないので躰から教育訓練が必要だと強調していた。2007年調査では、国家資格試験合格のため高校の成績は評定平均で3は必要であると述べていたが、2017年調査では、人手不足が続く近年では入社者の実態は2点台に下がっており、下がった分は入社後の教育訓練を手厚くすることで対応している、とのことだった。このように、「企業は、人手が足りているときは求職者の能力水準の低さを強調し、人手が足りないときは「入社後の教育訓練で育てる、育つはずだ」という「意欲と信念」を強調しがちである」（筒井 2008b, p.120）。好況期は人材スペックの要求水準が下降し、不況期は上昇するのである。

しかしながら、人材スペックの要求水準は景気という循環的要因のみならず、構造的要因によっても左右されている。構造という概念は多義的であるが、なかでも人口構造が重要である。高卒就職をテーマに人口構造というと、すぐに18歳人口の減少が思い浮かべられようが、産業人口構造に行政が影響を及ぼしている点を見逃すべきではない。以下では、土木建設業者の高卒採用難の原因には、国土交通政策の変化が建設業界のありようを変えたことがあることを述べる。そのあとに、18歳人口の減少について地域差にふれながら説明する。

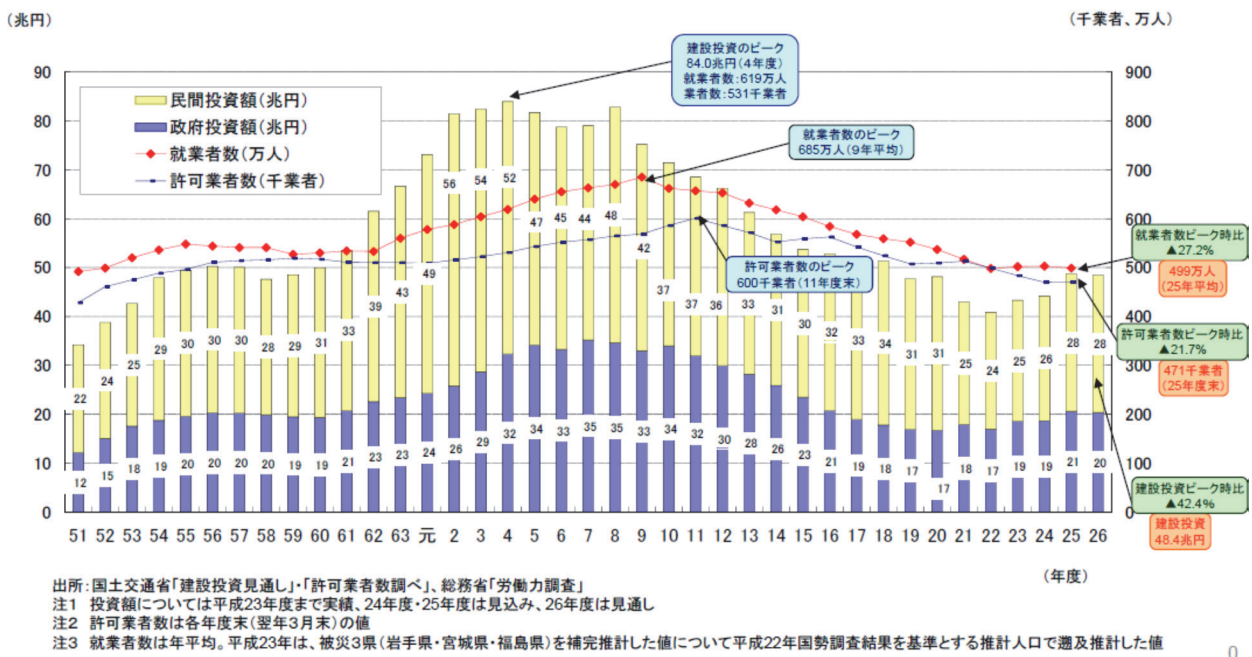
### 変化した国土交通政策の建設業界に対するインパクト

2017年調査でインタビューをした土木建設会社は、秋田C社と埼玉A社である。また、秋田A社にも建設部門がある。いずれも、高卒・専門卒・大卒の如何を問わず超売り手市場で採用が困難を極めている（「いくら探してもいない」とのことであった。

これは好景気であることだけが要因なのではない。国土交通政策の変化も、等閑視してはならない要因である。公共事業関係費を1978年度から見ていくと<sup>10</sup>、当初予算は5.5兆円から増加基調で推移し、1997年に9.8兆円でピークを迎え、2012年度（民主党政権から自公政権へ）の4.6兆円まで減少基調で推移、その後再び増加しているものの6兆円程度となっている。

続いて図表7-5に、建設投資、建設許可業者数及び建設労働者数の推移を示す<sup>11</sup>。建設投資のピークは1994年度の約84兆円で、これが2014年度の約41兆円にまで落ち込んでいる。建設許可業者数のピークは1999年度の約47万業者で、2013年度末には約37万業者へと減少している。建設労働者数のピークは1997年度平均の685万人で、2013年度平均では499万人へと落ち込んでいる。

図表7-5 建築投資、建築許可業者数及び建設労働者数の推移



資料出所：国土交通省「建設業の課題と今後の対応について」平成23年5月25日 CI-NET/CADEC シンポジウム資料

<sup>10</sup> 「公共事業費について」平成26年5月17日 麻生議員提出資料

[http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2015/0519/sankou\\_02.pdf](http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2015/0519/sankou_02.pdf)

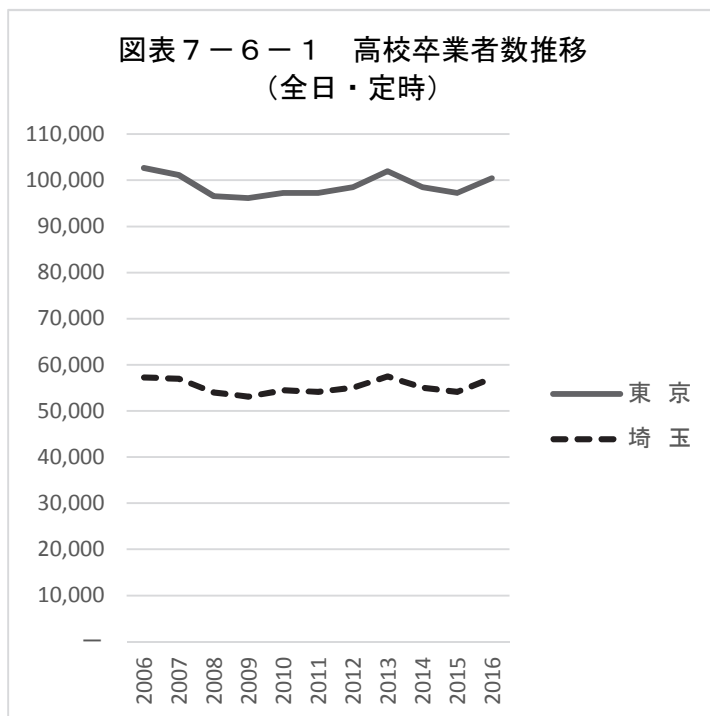
<sup>11</sup> 国土交通省「建設業の課題と今後の対応について」平成23年5月25日 CI-NET/CADEC シンポジウム資料  
<http://www.kensetsu-kikin.or.jp/symposium/110225/02singikan.pdf>



つまり、建設業界自体が、1990年代後半から2010年にかけて一旦大幅に縮小したために、ここ数年の建設投資増加に業界として追いつかない状況にある。秋田C社や埼玉A社や秋田A社の採用難の背景には、このような政策による産業人口構造の変化が存在することを見逃してはならないだろう<sup>12</sup>。

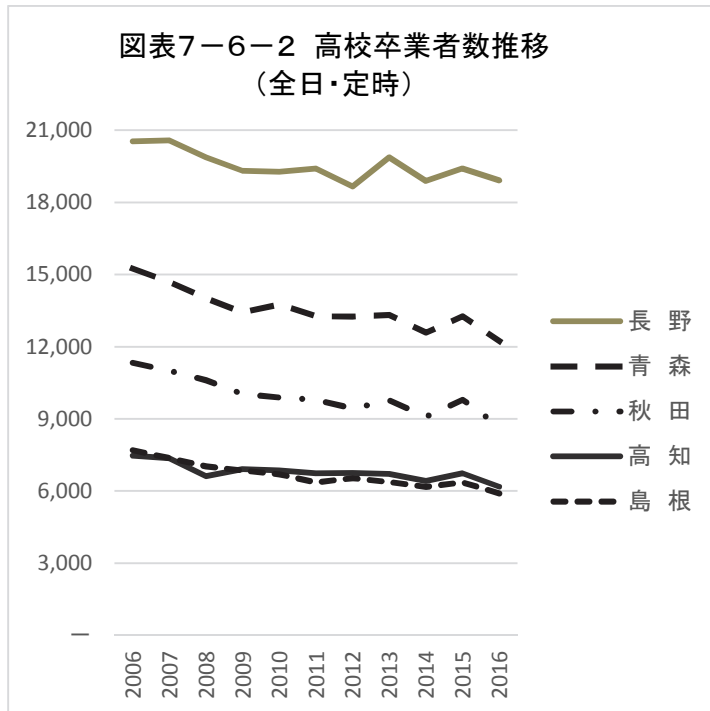
### 18歳人口の減少とその地域差

18歳人口の変動は地域差が大きい。したがって、日本全国をまとめて見るのではなく、地域差を確認しながら論じないといけない。図表7-6-1と図表7-6-2に、2017年調査の対象地域における高校卒業者（全日制・定時制）数の推移を示した。首都圏とそれ以外では人口規模が大きく異なるのでグラフを分けている。厳密に言えば18歳人口と高校卒業者数は異なるが、ネグリジブルと見なす。



資料出所：文部科学省「学校基本調査」各年度版をもとに筆者作成

<sup>12</sup> 考えてみれば、「長期の好況の後には必ず、道路、橋、港湾、公共建築物、公共の土地などのインフラが荒れている」（Drucker 1993, p.273）のだし、日本の国土は地震や豪雨豪雪や火山噴火を初めとした自然災害を宿命とする（これを初期値とした行政・社会づくりが不可欠であることを、私たちが強く心に刻んだのが、東日本大震災であった。私たちの生命観・人生観はフェーズが変わったのだ）。だから、災害復旧や緊急修繕や耐震工事のニーズは後を絶たない。しかも、バリアフリーの設計に基づく再開発や空き家のリノベーションの推進なども重要である。したがって、建設現場における建設生産の要である建設技能労働のなり手を、関係諸学校から輩出していくことは喫緊の課題といえよう。

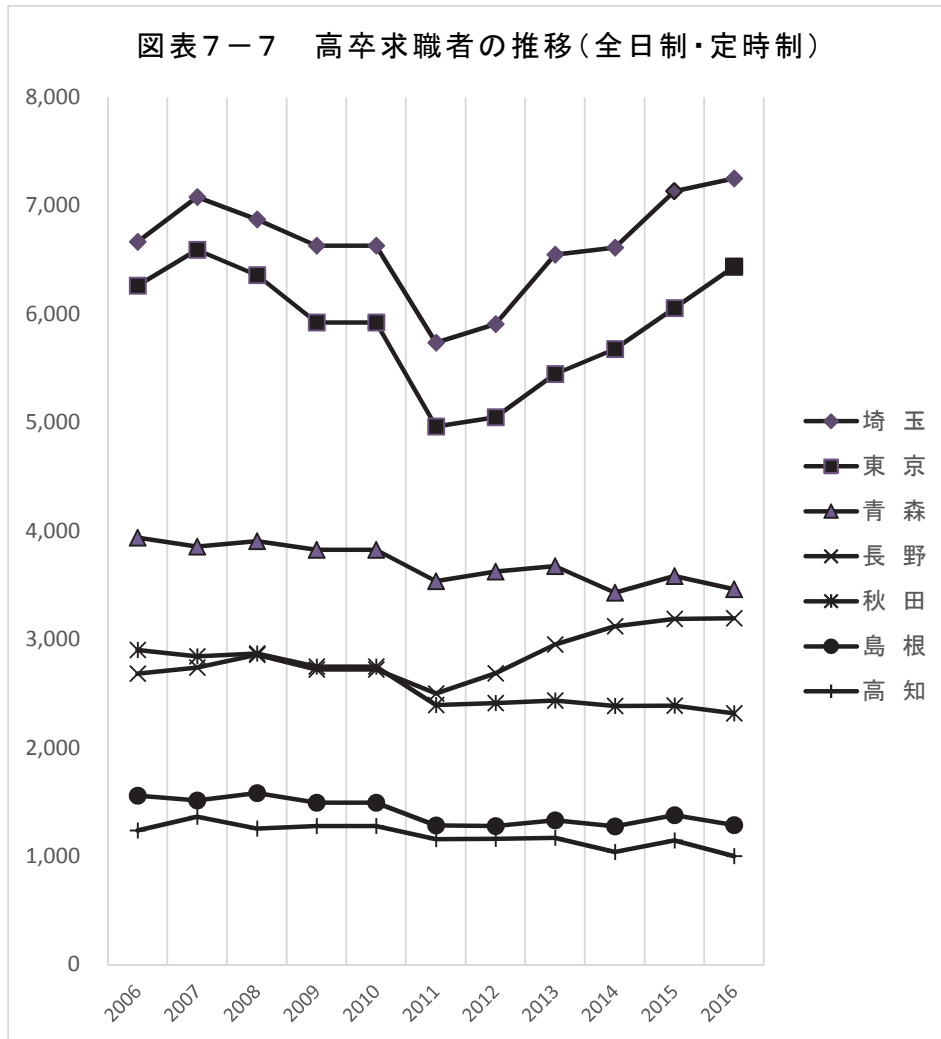


資料出所：文部科学省「学校基本調査」各年度版をもとに筆者作成

首都圏の東京と埼玉を見ると（図表7-6-1）、ともに増減はあるものの、高校卒業者数は、それぞれ9万9000人と5万5000人を平均として一定幅に収まって推移している。2006年と2016年を比較した場合、東京は▲2.2%、埼玉は▲0.3%にすぎない。これに対して地方部では（図表7-6-2）、いずれの県も減少が著しい。2006年と2016年を比較した場合、長野▲7.9%、青森▲17.7%、秋田▲23.3%、島根▲23.3%、高知▲17.2%という減少幅となっている。

では、高卒求職者（就職希望者）についてはどうであろうか。図表7-7に、その推移を示す。変化は2パターンに整理できよう。ひとつは、埼玉、東京、長野で、2007年より減少基調にあったのが、2011年から単調増加に転じている。リーマンショック以降、大きく回復していることが確認される。2006年と2016年を比較した場合、東京+2.8%、埼玉+8.8%、長野+19.2%である。

これに対して遠隔県では、高卒求職者の減少が進行している。縦軸の目盛りの関係上、緩やかな減少に見えるが、2006年と2016年を比較した場合、青森▲12.1%、秋田▲20.1%、島根▲17.4%、高知▲19.2%という著しい減少幅である。



資料出所：厚生労働省「新規学卒者（中学・高校）の職業紹介状況」各年度版をもとに筆者作成

以上、3つの図表を合わせると、青森、秋田、島根、高知の遠隔県では、高校卒業生（≒18歳人口）が2割前後減少しつつ、かつ、高卒求職者も1~2割減少するという、著しい二重の減少が進行中だということがわかる。すでに述べたように、企業優位の選抜は好況／不況という循環的要因に左右されるものだが、このような著しい二重の人口減少が進む地域では、選抜の困難が恒常化していかざるを得ない。卑近な言葉でいえば、「来てくれる人を採って育てるしかない」のである。否、これからの新規高卒就職者の育成においては、「育てざるを得ない」という消極的意味づけではなく、秋田G社や高知A社のように、「育てよう」という積極的意味づけへと転換できるかどうか重要なポイントとなるであろう。

## 第4節 本章の結論

### 1 構造的変動の契機としての能力評価（認知）の変更

以上、本章は、定点観測的インタビューをもとに、企業が、なぜ・どのように新規高卒就職者を採用（抑制・停止）しているのかを明らかにしてきた。企業は、新規高卒労働力を他

労働力と比較考量したうえで、新規高卒者を採用したりしなかったりしている。本章は、大きく3つのパターンに整理した（図表7-4）。

パターンAでは、従来の技能労働に新規高卒労働力があとうとしても不況期や事業再編成期にあるため採用抑制が必要で、中途・非正規代替を行なったが、好況期の訪れや事業再編成の終了によって、再び新規高卒者を採用していく。これは事例に挙げた長野A社をはじめ、インタビュー対象企業の多くに当てはまる。

パターンBでは、新規高卒労働力が能力的に低下していると認識し、高学歴代替を行なったことがあり、その後もその代替を続けるか（I社）、あるいは、再び高卒も採用する（秋田G社、秋田C社、山陰E社）／高卒を採用する（東京A社）ことに戻るか、である。

パターンCでは、技術職・総合職はやはり、一定レベル以上の訓練を積んだ高学歴者が相応しいという従来の能力評価を変更し、新規高卒採用者の中から見極めた上で上位職種に抜擢するというものである（高知A社）。

パターンA, B, Cを比較して、より興味深いのはパターンBとCのほうであろう。なぜなら、パターンAは循環的変動であるのに対して、パターンBとCは構造的変動の契機であるかもしれないからである<sup>13</sup>。構造的変動とは、人びとの行為や選択を超えた次元での変化ではある。しかしだからといって、それを自然現象のように自動的に生じるものと捉えるのは間違いである。構造的変動の契機は、人びとの行為や選択のもとである認知（＝知覚＋意味づけ）の変更に存在するのであり、そこが面白いところなのである。

本章で見てきたように、新規高卒採用への回帰と上位職種への抜擢は、新規高卒労働力の能力評価（認知）の変更をともなっている。能力評価を変えるということは、意味づけ（価値判断）の根拠を変えるということに他ならない。つまり、それまでは、「〇〇には□□ができない・無理である・難しい」とか「〇〇は劣っている」などと評価していたのを、ある意味前言撤回的に変更するのである。だから、そこには正当化の理由づけが要る。

秋田G社では、新規高卒者は離職率が高いし、大卒のほうが能力的にも高いからと言って大卒を採る方にシフトしていたが、大卒の採用困難が問題となって、新規高卒者の高離職率は自社の人的資源管理体制にあったがそれは改善されたという認識をもとに、新規高卒採用へと回帰した。高知A社では、新規高卒就職者には大卒技術職の仕事に従事させなかったのが、大卒理系の採用困難と技術者不足を解決するため、高卒者は「基礎的な能力は高い」のだから専門的研修を受けさせれば上位職種への転換（抜擢）は可能だと判断した。東京A社では大卒の現場技術職の「オーバースペック」問題を解決すべく、在学時の実技・実習で現場技能を磨いていることにアドバンテージがあることを評価して、新規高卒採用へ回帰した。

以上のように、企業は、ある属性をもつ労働力（ここでは新規高卒労働力）の能力評価を、

<sup>13</sup> 「構造的変動の契機であるかもしれない」と控えめに言明しているのは、この新規高卒回帰が定常化するか否か、まだわからないからである。

それ単体だけでなしたり変更したりするわけではない。企業は、関連する他の人材課題を解決しようとするなかで、それと整合性のある正当化をなそうとして、能力評価の軸をつくり変えていくのである。したがって、インタビュー対象者が語った能力評価の言説は、これまでにとった選択肢・これからとる選択肢を自らと周囲に納得させるための正当化の行為と見なしてよい部分がある。

## 2 〈構造－機会－行為者〉という認識枠組みで新規高卒就職を分析する必要性

このように考えてくると、これまでの「高卒就職研究会」では、構造的変動がダイレクトに行為者の行為に影響を与える（を制約する）という認識枠組み——〈構造－行為者〉という認識枠組み——が、暗黙裏に前提とされていたといえるだろう。つまり、工場の海外移転→高卒需要の縮減、高等教育進学率の上昇→高学歴代替、といった変化をあたりまえのように捉えがちであった。もちろん、大筋としてはこのようなことが生起してきたのである。

しかし、この〈構造－行為者〉という認識枠組みには行為者の反作用を挿入する余地がない。たしかに構造とは、人びとの行為や選択を超えた次元のものである。しかしだからといって、行為者がその環境にはたらきかけていく術は無いとか、わずかな決まった反作用しかないということにはならない。そこには多様な行為の自由の余地がある。言い換えれば、行為者は機会のなかで行為する。

したがって必要なのは、〈構造－機会－行為者〉という認識枠組みである。機会とは、行為者がその目的を達成しようとして活用する諸資源の集まりである。その活用は行為者の認知に依存している。つまり、何を指して諸資源をどのようにどう使うかは、行為者の知覚と意味づけ次第である<sup>14</sup>。

循環的変動と構造的変動の組み合わせによっては、企業はその点を鋭く問われることになる。2017年の調査でいえば、18歳人口のさらなる減少（とりわけ遠隔県）が続くなかでの好況というのが、その組み合わせである。これは、新規高卒者から代替したはずの高学歴者の採用がままならない事態をもたらした。しかし、企業活動を継続・拡充すべく、人材補充は不可欠である。ではどうするか。たとえば秋田G社は、近年の大卒を意識した人材育成の制度化を、新規高卒採用回帰の根拠として用いたのであった。

本章冒頭で、定点観測的インタビューの強みは、経済・社会・行政のマクロな変化のなかで、調査対象がどのように企業活動を展開し、どのような理由づけをもって新規高卒者を採用したりしなかったりするのかが、相対化されて見えてくるということだと述べた。この強みを発揮するのに必要なのが、〈構造－機会－行為者〉という認識枠組みなのである。

すでに指摘したように、著しい二重の人口減少が進む地域では、選抜の困難が恒常化して

<sup>14</sup> 機会のこうした捉え方は、政治的機会構造論（Tarrow 1998=2006）のそれに倣っているが、社会運動研究に限らず、マクロな構造とミクロな行為主体を、機会や場といったメゾレベルの概念で結びつけて説明する枠組みは、政治経済学や経営学など多様な研究分野で用いられている。

いかざるをない。そのような地域でこそ、企業が機会すなわち諸資源をどのように知覚し意味づけ、人材補充・育成という行為を展開するかが、より注目されよう<sup>15</sup>。

次回の 2027 年調査までに、日本社会はどのような循環的変動と構造的変動を経験しているであろうか。現在の好景気も 2020 年の東京オリンピックまでだといわれている。人口構造のさらなる少子高齢化という量的変化は、自然災害の頻発をともしつつ、人びとが世代・人生の意味づけを変えることを推し進めるであろう。こうした諸々の経験が、企業の認知と行為をどのように影響し、新規高卒採用を左右していくであろうか。今回の調査で観察されたパターン B と C が、構造的変動の契機であるかもしれないという可能性の状態ではなく、構造的変動であったか否かを明言するためには、そのときが不況期であればなおさら、新規高卒採用回帰の何たるかが、はっきりするであろう。「高卒就職研究会」は、このような視点と問いをもって、10 年後の調査に備えて待つべきだろう。

## 引用文献

- Drucker, Peter F. (1993=1993) *Post-Capitalist-Society*, 上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳  
『ポスト資本主義社会——21 世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社
- Erikson, Eric and Joan Erikson (1997=2001) *Life Cycle Completed*, 村瀬孝雄・近藤邦夫訳『ライフサイクル、その完結 (増補版)』みすず書房
- 堀田聡子 (2007) 「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方—RJP(Realistic Job Preview)を手がかりにして」『日本労働研究雑誌』49(10) pp.60-75.
- 荻谷剛彦・粒来香・長須正明・稲田 (1997) 「進路未決定の構造：高卒進路未決定者の析出メカニズムに関する実証的研究」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第 37 巻 pp. 45-76.
- 黒澤昌子・玄田有史 (200) 「学校から職場へ：『七・五・三』転職の背景」『日本労働研究雑誌』43(5), pp.4-18.
- 森岡清美・塩原勉・本間康平編集代表 (1993) 『新社会学事典』有斐閣
- 日本労働研究機構編 (1998) 『新規高卒労働市場の変化と職業への移行の支援』
- 労働政策研究・研修機構編 (2008a) 『「日本的高卒就職システム」の変容と模索』
- 労働政策研究・研修機構 (2008b) 『「日本的高卒就職システム」の変容と模索—資料編—』
- Tarrow, Sidney (1998=2006) *Power in Movement: Social Movement and Contentious Politics, second edition*, 大畑裕嗣監訳『社会運動の力——集合行為の比較社会学』彩流社
- 筒井美紀 (2008a) 「企業による新規高卒者の位置づけはなぜ・どのように変動するのか？」  
労働政策研究・研修機構編『「日本的高卒就職システム」の変容と模索』pp.97-132.

<sup>15</sup> 新規高卒者の就職後の育成は、とりわけ二重の人口減少が進む地域では、企業の「内製」方式では必ずしも充分とはいえないだろう。なぜなら彼らには、地域で暮らしていくことの難しさや意味やビジョンを含めた広義の育成が (いっそう) 大切だと考えるからである。すなわち、職業スキルに焦点化するだけではない、生涯学習的な育成が不可欠であり、その展開には多様な組織の関与が必要である。したがって学術的にも、このテーマは、教育社会学、経営学、社会政策学といった学際的アプローチが要請されよう。

筒井美紀（2008b）「個別教育システム間での不整合——高等学校と中小零細企業との関係を事例に」青島矢一編『企業の迷走／教育の迷走——人材育成の「失われた10年」』東信堂 pp.119-150.

筒井美紀（2016）『殻を突き破るキャリアデザイン——就活・将来の思い込みを解いて自由に生きる』有斐閣

**参照ウェブサイト**（すべて2018年2月18日を最終日として確認）

「公共事業費について」平成26年5月17日 麻生議員提出資料

[http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2015/0519/sankou\\_02.pdf](http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2015/0519/sankou_02.pdf)

国土交通省「建設業の課題と今後の対応について」平成23年5月25日 CI-NET/CADEC シンポジウム資料 <http://www.kensetsu-kikin.or.jp/symposium/110225/02singikan.pdf>

厚生労働省「新規学卒者（中学・高校）の職業紹介状況」各年度版

<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00450222&tstat=000001020421>

文部科学省「学校基本調査」各年度版

<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00400001&tstat=000001011528>

日本溶接協会 <http://www.jwes.or.jp/>